08 | 三个基因维度，看清用户企业特性

2020-09-16 相辉

用户体验设计实战课 进入课程 >

讲述：相辉
时长 13:26 大小 12.32M

你好，我是相辉。上一讲呢，我给你讲了蔚来汽车的例子，你一定很想知道他们是如何做到的吧？

有一次，一个竞争伙伴怀着好奇的心情问我：你们社区里那些内容那么好，是找的哪家公关公司？

实际上，蔚来用户对产品贡献的内容，都是自发的。蔚来能把一个汽车服务做得如此吸引人，并且让用户深爱蔚来这个品牌，一定是有自己的特质。

现在除了蔚来，其实很多的企业都或多或少地在向“用户企业”转变。他们不再把用户视为交易的对象，而是和企业共同成长的要素。他们不再把给用户提供产品当成目标，而是

要为用户的一个生活场景长期地提供解决方案。他们也不再把用户视为数据，而是真真正正地把用户当成人去理解和对待。

我再举一个言几又书店的例子。很幸运，我曾为言几又书店做过一些场景会员的工作。在初始的用户研究阶段，我都泡在书店里，理解用户来书店的真正原因和他们希望拥有的体验是什么，观察各个门店用户的不同，同样也去努力理解他们在表达书店场景的体验时，背后真正在说什么。

在那次的工作里，我能深刻地感受到言几又的一个转变，从努力地卖书和咖啡，转变为希望能够长期为用户提供知识和文化相关的生活方式，同时打造一个分享社区体验空间。 这个转变的目标，就是让每一个言几又会员，都成为言几又书店的长期老朋友。

越来越多的企业都已经开始深度链接自己的用户，进入到用户企业的时代。但成为“用户企业”不是仅仅在文化层面“呼吁”要尊重用户，以用户为中心进行产品服务设计，那终归是隔靴搔痒的，**真正要改的是基因。**

那“用户企业”的基因是什么呢?

今天这节课，我就从**商业基因、产品基因、共建基因**这三个维度来分析下用户企业的特性，希望能帮你梳理清楚这其中的关键逻辑。

商业基因：与用户深度链接的关系是核心资产

用户企业会把和用户之间的深度链接视为核心资产。

比如我之前提到的，蔚来不管卖出了多少辆车，都不会就此停下服务用户的脚步，而是会建立多种和用户沟通的渠道及服务的触点，不断地完善用户选、买、养、用、换的用车场景，和用户产生深度的情感链接和服务链接。蔚来汽车通过不断地邀请用户参与社区的活动、重大决策、产品决策，希望能和用户凝结成一种长期互训的共同体。

而这样的共同体，无论是企业进化服务、扩充品类、品牌传播都会拥有更高的效率，因为需求、数据、信息，甚至价值观都链接在一起。每一个用户都会长期生长在企业自己创造的服务生态里，而不是卖出车就完事儿了。另外，在服务用户更长的用车周期的服务设计里，这也逐渐创造了更多的用户付费的触点，同时也增强了用户裂变拉新的可能。

于是，企业就产生了一个新的商业结算维度：用户生命周期商业贡献度，即以用户生命周期来度量一个用户所贡献的 GMV，而不仅仅是以单次交易的 GMV 为商业的核算。

如果只是看单次的 GMV，我们会失去长期主义的视角而陷入短期的运营手段。而如果是从用户生命周期的角度出发，则会有更大的空间去思考我们做什么样的服务，才能让用户留在我们的生态里，并且让用户持续有感，产生深度链接。

所以企业内部会产生新的考量：**获取一个成熟用户并持续运营服务的成本，与用户在他使用产品的生命周期里贡献总体 GMV 的关系。**这样的商业核算方法，可以留出更多的利润空间给长期制定服务。

说到这，你一定有这个感觉，交易增长的思维就像草原文明，而用户生命周期就像农耕文明。草原文明依靠一块又一块土地的掠夺或者游牧，交易过后用户来去自由。而用户生命周期的考量，则像培育和滋养一块土地，和用户共生，按照季节收获与互训。

所以**“用户企业”的核心第一步，是要制定服务用户生命周期的数据标准和商业标准**，核算培养一位用户从拉新到完结所创造的 GMV 及成本，并要构建各种层级用户模型及其带来的成本收益模型，与传统的交易模型进行配合。

产品基因 ： 围绕用户生活提案的产品服务设计思想

用户企业的产品基因，是生活提案基因，即对某个生活场景的完整解决方案。因为用户需要的是一个生活场景的打包解决方案，而不仅仅是一个产品。

就好像我在一家出行公司为车主设计的共享出行服务，并不仅仅是让车主共享好自己的车就行了，还提供了车后服务、车主交流、车主电商、车主咨询等等服务，闭环他的开车生涯。

也好像我之前提到的言几又书店的例子，他们并不只是卖书和咖啡，而是会思考用户在工作日或周末，来书店真正的需求是什么。围绕这个逛书店的场景，其实可以延展出更多的服务：礼品、店中店、多种咖啡、静读空间、孩子的游玩、女性的空间、文化活动课程，等等。

再举个例子，现在很多的电脑游戏主机厂商也不只是卖电脑主机了，还开始卖配件、做年度游戏打包、售卖电竞比赛门票和组织各类游戏的线上比赛活动，从而把玩家留在自己的生态里，传播自己的主机品牌。

我最近一直在探讨一个健康品牌，我们真正讨论的不是一种药的产品，而是用户从我们这里订阅到了什么生活，围绕这个生活，我们的服务、内容、产品交付应该是什么样的。

所以我在很多企业经常会说：“我们要把自己的服务放入用户生活线的哪个场景，一劳永逸地解决问题？” 或 “用户和我们在一起，会开启什么样的新生活，和以前大不相同？”

这些问题和过去产品设计的思路都是不同的，以前只是围绕一个场景的刚需痛点，而现在我们更愿意去讨论，为用户提供什么样的生活方式方案服务。

产品总会围绕一个场景，而用户现在需要的是更轻松的生活解决方案。

共建基因： 用户是企业产品和品牌的共建者、分享者

用户企业的第三个特性，就是共建属性。我把它分成三个角度，即产品共建、价值观共建和品牌语言共建，分别代表了：利益凝结、思维凝结、传播凝结。

第一，用户企业是用制度来保证产品共建的。

让用户每一次使用产品的行为都能够积累成信用，而企业的成长亦和用户有长期的利益共享。

比如，很多车主都非常看重自己在蔚来社区中的蔚来值，它象征着车主在社区内的贡献度。因为蔚来社区的口碑很好，所以这种社区内的荣誉感，会让车主有很强的驱动力，他们会视蔚来的品牌为自己生活的一部分。

而车主在蔚来社区内的每一次善举，都会有相应的积分和蔚来值作为奖励，这样就形成了一个良好的互动机制，整个社区在鼓励善良，而所有人因为善良，也得到蔚来其他车主的认可，而随着蔚来长大，越来越多的圈外人也会开始认可他们。

总之，通过制度，让企业与用户形成凝结。这个凝结可以是品牌上的、权益上的、利益上的，甚至是人脉社区认可上和社区尊重上的。

因为只有这样，用户才能真正和企业形成同盟，保证契约长期有效。

如果企业是强权于用户，那么用户很难谈忠诚。真正的忠诚，是利益的互相凝结和价值观的高度认可。就好像蔚来很多的服务复盘，甚至都是车主深度参与，并且主动要求参与的，他们会给予非常多的意见，站在用户视角补足团队的缺陷。在这个过程里，不仅改进了产品，还增强了用户的参与感。

第二，用户企业的价值观是共建的。

如果我们要强调和用户结成同盟，那必然要和用户一起塑造这个群体的价值观。不仅要思考大家在一起的生活价值观，甚至还要思考社会价值，那样才能感召更多的人愿意呆在这个生态里。

就好像 Apple 的广告里，出现的永远都是符合 Apple 价值观的用户生活状态，而 Apple 在每次产品发布完以后，也都会强调自己的产品在环保方面所做的贡献，以及在产品回收层面做各种努力。

这也就是说，我们在探讨商业决策的时候，不能仅仅以商业长短期效果为唯一的决策方向，还要考虑到这个共同体的社会价值、用户价值、客户价值，最后才是商业价值。只有这四个方面都考量到了，最后得出的决策才是一个“用户企业”该有的决策，而不是一个现金流和流量疯子。

“用户企业”逼迫我们要做一家受人尊敬的企业，这几乎是我们现在所有商业中，最难做到的部分。

国内市场上的主流价值观还是以估值怪兽而受到追捧，但受人尊重的用户企业，却不经常被提及。这也许是未来企业可以追求的目标，当然，这也需要市场配合更稳定的政策和公平的规则作为保障。

第三，用户企业的品牌语言是共建的。

以双方为利益共同体的角度去塑造品牌，而非企业自我标榜地去宣传理念。正如我之前所说的，产品文化是交易结构的关系和行为的总和。

所以“用户企业”的品牌一定在说一件事：**用户和企业在一起塑造的生活共同体是什么？**把这个共同体凝练成认知，就是共建的品牌。

所以企业不能单纯地标榜，我很强我很强我很强……**正确的姿势是要表达如何与用户达成令人心动的场景和状态。**

就好像离开了 UP 主，B 站一下就失去了他们原有的灵魂；而 Airbnb 如果没有房东故事，产品的温度一下就掉了一大半；滴滴如果没有优秀司机的表达，那么就容易让人感受到冷冰冰的资本味；淘宝如果没有中小卖家的站台，则会让平台失去了中国市集的烟火气。

蔚来汽车就不用说了，他们的用户几乎是产品品牌的大部分。

什么样的用户，就会成就什么样的产品。而产品，亦会影响用户改变自己成为另外的样子。所以用户企业的品牌，就更是用户和企业一起共同交付的（更多的品牌部分内容，我们放到第五个模块去讲）。

课程小结

今天讲的内容看起来好像是 CEO 才应该关注的，因为涉及到了各种管理变革和产品设计思维的变革，甚至还有商业考核方式，但其实不是。

因为任何新趋势的出现，都是由技术驱动效率改变而产生了新的市场形式和需求，从而产生了各种新的产品服务解决方案。那么用户企业的思维，也就是当前的一个趋势，我们从无数的 DTC 企业的诞生，就能认证这一点。

所以我们每个同学，都可以将其应用到自己的工作里去，用全新的视角去看待产品和服务设计。比如说：

建立长期商业性：重新看待自己产品商业化的核算维度，建设自己产品的用户生命周期，来看看如何涵盖用户更丰富的生活场景，加深产品和用户的关系，提升更多的服务点和交易点，创造更大的长期价值。

建立生活提案：重新理解用户的生活场景，让我们不仅仅是卖产品给用户，而是提供真正的覆盖用户某种生活场景痛点的解决方案。

重新审视关系：重新看待自己和用户之间的关系，产品是通过什么策略和用户建立共生关系的，并且在价值观上和品牌上，都有什么可以改进的地方。

当然，不同行业，对是否成为“用户企业”的迫切程度不同，不一定每个行业都合适，这个要看行业阶段和企业的选择，但我希望你能在今天的课程中找到新的理解用户的角度。

最近半年，我总是时不时地接到很多企业对于体验设计和服务设计的咨询，他们都在或多或少地寻求改变，让我感受到这是一大趋势。而我也痛苦地发现，无论我如何为他们设计体验服务，终归最重要的，还是先要改变他们对于用户的价值认知和看法。

很多时候，基因不对、认知不对，确实很难做好用户体验。所以这也就是我总结“用户企业”底层认知的目的。

> 成为"用户企业"不是仅仅在文化层面"呼吁"要尊重用户，以用户为中心进行产品服务设计，那终归是隔靴搔痒的，真正要改的是基因。

一课一思

你所在的企业有可能和用户走得更近吗？是否可以有一个行动清单？欢迎在评论区发表你的观点，也非常欢迎你把今天的内容分享给更多的朋友。

感谢你的阅读，我们下一讲再见。

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 07 | 认知用户：为什么要成为用户企业?

下一篇 09 | 如何建立用户数据模型，驱动运营?

精选留言 (1)

写留言

文杰Vincent
2020-09-16

相老师好，学了本节课。我有一个疑惑
商业基因（GMV）和产品基因（生活提案/生活场景）都是偏商业价值互换的部分。共建基因则更多是用户企业制度、价值观、品牌同步。
前两者是不是天使、增长、商业化阶段做的。共建基因则是生态阶段做的事呢?
但又感觉到蔚来例子里面的客户生命周期，其实和蔚来值这个系统或论坛相关。对于系...

展开

作者回复: 第一个问题，用户企业其实是一种构建用户和企业之间关系的思考方式，基于这个思考方式，可能在一开始就是全新的运营思考。 有可能以前是西瓜子，现在进化到葵花籽了。

第二个问题，关于是否有第三方服务这块。这块在国内是将发未发的状态，是否能产生新的一轮Tob企业解决这个问题，我们要拭目以待。 我的工作室 h， 在提供类似的企业服务，也在寻求将服务转为工具化的路径。

1